

**АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В даній статті розглянуто особливості впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації на процес формування її кадрової політики. Проаналізовано методи оцінки ступенів впливу окремих факторів та розглянуто шляхи впровадження комплексної системи ефективних заходів щодо формування напрямків кадрової політики сучасних промислових підприємств України.

Ключові слова: кадрова політика, зовнішнє та внутрішнє середовище організації, людські ресурси.

Перепада Ф.Л. Анализ факторов формирования кадровой политики промышленных предприятий. В данной статье рассмотрены особенности влияния факторов внешней и внутренней среды организации на процесс формирования её кадровой политики. Проанализированы методы оценки степеней влияния отдельных факторов рассмотрены пути внедрения комплексной системы эффективных мер по формированию направлений кадровой политики современных промышленных предприятий Украины.

Ключевые слова: кадровая политика, внешняя и внутренняя среда организации, человеческие ресурсы.

F.L. Perepadya. The analysis of formation factors of industrial enterprises personnel policy. In this article the features of influence of factors of external and internal environment of organization on the process of forming it personnel policy are considered. The methods of degrees of estimation of influence of separate factors are analyzed and the ways of the complex system introduction of effective measures are considered on forming of personnel policy directions of modern industrial enterprises of Ukraine.

Keywords: personnel policy, external and internal environment of organization, human capitals.

Постановка проблеми. Промисловий комплекс є потужним елементом вітчизняної економіки, від якого в значній мірі залежить ефективність державної політики та стабільність соціально-економічного середовища. Для ефективного управління підприємством промислової сфери є необхідним формування комплексу управлінських заходів, спрямованих на забезпечення реалізації організаційної політики в умовах конкурентного середовища. Однією із найважливіших сфер організаційного впливу є соціальна складова, від якої залежить якість та професійність кадрового складу підприємства, умови роботи та можливості реалізації організаційного потенціалу людських ресурсів а отже й ефективність роботи в цілому[1].

Актуальність даної статті полягає в необхідності дослідження особливостей процесу формування засад кадрового управління на промислових підприємствах, а також основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють безпосередній вплив на динаміку, форму та зміст кадрової політики.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науково-методологічну базу при написанні даної статті склали роботи провідних вітчизняних та закордонних науковців, що досліджують питання формування та підвищення ефективності кадрової політики підприємств в умовах ринкових відносин. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики формування сфери кадрової політики внесли вітчизняні дослідники Бандур С.І., Брітченко Г.І., Богиня Д.П., Дорогунцов С.І., Магура М.І., Кібанов В.А., Новіков В.М., Щокін Г.В. та інші. Також велику увагу особливостям впровадження кадрової політики в сучасному менеджменті приділяли вітчизняні автори Д.Армстронг, Д.Бодді, Р. Дафт, П.Дойль, П. Друкер, Р.Пейтон, Ч. Хейді, та інші

* аспірант ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» м. Маріуполь

- охарактеризувати сутність кадрової політики та її основні завдання, структуру системи кадрового управління, виділити поняття об'єкту та суб'єкту кадрової політики;

- визначити основні групи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що обумовлюють вплив на процес формування та реалізації кадрової політики промислових підприємств;
- проаналізувати сутність та наслідки основних управлінських заходів що реалізуються підприємствами промислової сфери в рамках їх кадрової політики.

Об'єктом дослідження виступає система соціально-трудових відносин на підприємствах промислової сфери України.

Предметом дослідження є процес формування стратегічних засад кадрової політики, що обумовлений впливом факторів зовнішнього та внутрішнього організаційного середовища.

Викладання основного матеріалу. Кадрова політика сучасної організації є складним комплексним поняттям, до якого входять процеси пов'язані як з організацією роботи із кадровим складом підприємства, так і загальною організаційною політикою в сфері управління людськими ресурсами[10]. Кадрова політика відображає актуальні погляди керівної ланки та організацію роботи персоналу, сучасний соціально-економічний стан підприємства, його роль в народногосподарському комплексі та значним чином обумовлює перспективи розвитку підприємства в довгостроковій перспективі завдяки реалізації визначених завдань кадрового управління. До поняття «кадрова політика організації» існує декілька основних наукових підходів, кожен із яких характеризує це поняття як невід'ємний елемент організаційної системи, що забезпечує ефективне функціонування соціальної складової менеджменту організації. Кадрова політика як процес складається із низки чітко визначених, послідовних дій, спрямованих на реалізацію основних організаційних завдань, шляхом здійснення управлінського впливу на характер роботи основних виробничих підрозділів. Кадрова політика як вид організаційної діяльності складається із набору організаційних пріоритетів та цілей в сфері управління людськими ресурсами та розробки довгострокової стратегії кадрового менеджменту. Кадрова політика як філософія діяльності організації відображає сутність самого підприємства, як складового елементу соціального середовища, яке безпосередньо функціонує в визначених умовах господарської діяльності та здійснює активний вплив на умови існування суспільства. Тому кадрова політика промислового підприємства є категорією, що визначає не лише сукупність організаційних поглядів на управління кадровим складом, але й значною мірою відображає сутність самого підприємства та його соціально-економічну роль[1].

Система кадрового управління являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують роботу керуючих органів управлінської структури, щодо регулювання діяльності виконуючих елементів, на основі розроблених норм, правил та розпоряджень. Об'єктом кадрової політики організації виступає потенціал людських ресурсів, що наділена організація який формується, зберігається та накопичується як наслідок проведення основних заходів кадрового управління. Суб'єктом кадрової політики може виступати як керівний елемент організаційної структури, наділений відповідними повноваженнями, що забезпечують його здатність до здійснення цілеспрямованого впливу в інтересах організації, так і державні органи влади, які забезпечують реалізацію державної політики в соціальній сфері[8].

Відповідно до прийнятої системи класифікації видів кадрової політики розрізняють основні групи, такі як ступень відкритості процесів кадрового управління та характер динамічності їх протікання. За першою ознакою прийнято виділяти відкриту та закриту кадрову політику, що характеризуються спроможністю факторів зовнішнього середовища здійснювати вплив на сутність основних напрямів та положень кадрового управління. За другою ознакою розрізняють такі види кадрової політики як активна, пасивна, реактивна та превентивна, які обумовлюють динамізм та спрямованість реакції управлінського апарату організації на перешкоди та потенційні загрози, що виникають в сфері реалізації засад кадрового менеджменту[2]. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що безпосередньо впливають на процес формування кадрової політики промислового підприємства наведені у рисунку.

ПАТ «МК «Азовсталь» є одним із найбільш важливих підприємств вітчизняної промислової галузі та прикладом реалізації сучасних поглядів на формування та впровадження ефективних заходів

кадрового управління. В організаційній структурі підприємства існує центр соціально - психологічних досліджень мотивації персоналу. Задачами даного підрозділу є оптимізація і підвищення ефективності умов праці, допомога у соціально-психологічній та виробничій адаптації працівників і регулювання плинності кадрів. Співробітниками центру розроблюються, організовуються та проводяться соціально-психологічні дослідження, коректувальні та розвиваючі програми, індивідуальна та групова консультаційна робота, а також психологічне просвітництво серед робітників підприємства. Щорічно затверджується кадровий резерв керівників середньої ланки, в який включаються молоді, перспективні працівники, що мають вищу освіту[3].

Основу кадрової політики ПАТ «МК «Азовсталь» складають принципи ефективності та соціальної справедливості та головними напрямками роботи із кадровим складом є:

- ефективна організація процесу кадрового планування;
 - організація та проведення заходів щодо пошуку, підбору та вибору персоналу згідно із стратегічними цілями організації;
 - управління процесами текучості персоналу, планування та розташування кадрів;
 - створення постійно діючої системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;
 - проведення атестації персоналу і забезпечення просування по службі;
 - створення кадрового резерву;
- чітке визначення принципів, форм і систем стимулювання праці[4].



Рисунок - Класифікація факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації, що впливають на формування кадрової політики промислового підприємства

Особливу увагу в процесі визначення пріоритетних напрямів кадрової політики промислових підприємств займає управління процесами підготовки та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Рішення цих задач покликана забезпечити система підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, основною метою якої є постійне приведення рівня кваліфікації працівників у відповідність з виробничими і соціальними умовами, що змінюються, формування у них високого професіоналізму, сучасного економічного мислення, вміння працювати за нових умов. Професійне і економічне навчання працівників у системі підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів носить безперервний характер і проводиться протягом всієї трудової діяльності з метою послідовного розширення і поглиблення знань, вдосконалення майстерності працівників.

Програма підготовки та перенавчання кадрів дозволяє корегувати відхилення та можливі недоліки, що виникають в процесі реалізації основних положень кадрової політики підприємства. Динаміка обсягів підвищення кваліфікації працівників ПАО «МК «Азовсталь» свідчить про стійке зростання долі працівників категорії керівників, спеціалістів та службовців, що є задіяними в системі перепідготовки кадрів. Орієнтація на кваліфікованих працівників дозволяє більш активно реформувати кадрову політику та забезпечувати високі стандарти виробничого процесу.

Таблиця 1

Чисельність працівників ПАТ «МК «Азовсталь», що пройшли підготовку та підвищили кваліфікацію у період 2007-2010 років[4]

| Категорія працівників | Рік | | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2007 | % | 2008 | % | 2009 | % | 2010 | % |
| Всього по комбінату в т.ч.: | 13860 | 100,2 | 11361 | 81,9 | 12181 | 107,2 | 13482 | 110,6 |
| - з числа робітників | 10820 | 101,5 | 7661 | 70,8 | 8349 | 108,9 | 7369 | 88,3 |
| - з числа керівників, спеціалістів і службовців | 3040 | 108,3 | 3700 | 121,7 | 3832 | 103,6 | 6113 | 159,5 |

Особливу увагу приділено організації процесу професійного навчання на комбінаті, що є основою кар'єрного росту та запорукою ефективного управління процесом підвищення продуктивності праці. На комбінаті щорічно проводяться заходи щодо забезпечення участі працівників в навчальних програмах по підвищенню професійної підготовки. Підготовка працівників відбувається на основі професійно-навчальних програм, що створюються за умов урахування стратегічних напрямків розвитку підприємства. Сучасні тенденції світового металургійного ринку вимагають проведення виваженої планомірної політики, щодо формування та збереження кадрового резерву підприємства в умовах міжнародної конкуренції. Процес пошуку відповідних до організаційних норм та стандартів роботи підготовлених фахівців вимагає значних витрат часу та фінансових ресурсів, що негативно відображається на продуктивності виробництва та здатності організації до трансформації в умовах що створюються зовнішнім оточенням. Тому створення інституту перепідготовки та навчання на базі діючого підприємства надає декілька суттєвих переваг. По-перше, це можливість власноруч обирати пріоритетні напрями підготовки фахівців, створювати відповідні умови для реалізації їх потенціалу на підприємстві. По-друге, це можливість вносити корегування та поправки в навчальну програму згідно до корпоративної стратегії розвитку та вчасно забезпечувати підприємство необхідними кваліфікованими кадрами. І по-третє, зберігати значну кількість кадрового складу навіть за умов трансформації та організаційних перетворень, що дозволяє посилювати ефект від створеного соціального мікроклімату та корпоративного духу в організації[7,9].

Основними напрямками вдосконалення процесу формування кадрової політики на підприємстві ПАТ «МК «Азовсталь» є:

- врахування впливу зовнішніх факторів на методи формування кадрового складу підприємства з метою підвищення ефективності кадрового відбору;
- використання сучасних технологій перепідготовки, навчання та оцінки кадрового складу;
- створення прогностичної моделі розвитку кадрового потенціалу підприємства з урахуван-

ням змін корпоративної стратегії в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2

Кількість робочих кадрів ПАТ «МК «Азовсталь», що пройшли систему професійного навчання[3,4]

| Види підготовки | Рік | | | |
|--|------|------|------|------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Навчено новим професіям в т.ч.: | 2776 | 2181 | 2358 | 1508 |
| -перепідготовлено робітників | 1982 | 1431 | 1772 | 1423 |
| -навчено другій професії | 794 | 750 | 586 | 85 |
| Підвищили кваліфікацію в т.ч.: | 8044 | 5099 | 5991 | 5861 |
| -на курсах цільового призначення | 4535 | 5099 | 5991 | 5861 |
| -на виробничо-технічних курсах | 3158 | 2460 | 2074 | 2538 |
| -за системою управління якістю ДСТУ ISO 9001:2001, API Spec Q1 | 351 | 381 | 850 | 1155 |

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища обумовлює безперервність процесу формування та адаптування кадрової політики до відповідних умов функціонування підприємства. Проте форми та методи кадрового управління не завжди відповідають довго-строчним цілям підприємства та вимагають постійного урахування змін зовнішнього середовища. Такий метод формування кадрової політики базується на пасивній участі керівництва, ступінь участі якого визначається насамперед можливістю впливати на елементи зовнішнього середовища та забезпечувати належні умови для реалізації власних цілей. Як правило, підприємство має більший вплив на внутрішнє середовище завдяки відносній господарській самостійності та здатності обирати основні організаційні пріоритети, тому вплив факторів внутрішнього середовища в значній мірі може корегуватись керівними органами, що дає змогу контролювати не лише реактивні прояви але й передумови їх виникнення. Такий тип формування кадрової політики підприємства носить попереджувальний характер та вимагає планомірного та постійного аналізу стану підприємства, його можливостей та потенційних загроз. Реалізація принципів кадрової політики свідчить про ефективність системи управління організацією в цілому, та зокрема її соціальною складовою — людськими ресурсами організації.

Висновки

1. Розглянуто основні підходи до визначення поняття «кадрова політика організації», визначено структуру системи кадрового управління, задачі та цілі формування ефективної кадрової політики промислових підприємств. Кадрова політика промислового підприємства безпосередньо впливає на ефективність робочого процесу та забезпечує стабільність роботи соціальної сфери. Важливим аспектом ефективності кадрової політики є створення належних умов для професійного розвитку та вдосконалення необхідних якостей персоналу підприємства, що надає змогу якнайкращим чином адаптувати модель управління до мінливих проявів зовнішнього оточення. Саме постійний аналіз та урахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє своєчасно вносити необхідні зміни до основних положень кадрової політики, тому визначення ступенів впливу окремих категорій факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідним завданням кадрової служби будь-якого підприємства.

2. Наведено класифікацію основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на процес формування пріоритетів кадрової політики промислових підприємств. Згідно із проведеним аналізом, сукупність факторів, що впливають на форму та зміст кадрової політики промислового підприємства можна поділити на дві групи за природою їх походження та виділити окремо фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Сукупність факторів зовнішнього середовища здійснює вплив на систему управління організації та безпосередньо створює нові умови для роботи кадрового складу підприємства та, як правило, не підлягає безпосередньому регулюванню з боку внутрішньо організаційних елементів. Проте головним завданням лишається створення можливостей для запобігання несприятливого впливу зовні на організаційне становище. Фактори внутрішнього впливу створюють єдину систему управління

Список використаних джерел:

- ### Bibliography:

- Рецензент: Г.І.Брітченко
д-р. екон. наук., проф., ДВНЗ «ПДТУ»

99